



## Hiljainen tieto – osaamiskartoitus esimiehen työvälineenä

Kati Karjalainen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2017



# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Taustaa.....	2
1.2	Työn tavoitteet .....	2
1.3	Rajaukset.....	3
1.4	Kysymysten asettelu .....	4
2	Teoreettinen tietoperusta .....	5
2.1	Strateginen johtaminen .....	5
2.2	Osaamisen johtaminen .....	7
2.2.1	Osaamiskartta.....	7
2.2.2	Näkyvä tieto .....	8
2.2.3	Hiljainen tieto .....	8
3	Tutkimusmenetelmät.....	11
4	Tutkimustulokset .....	23
4.1	Osaamiskartta.....	23
4.2	Osaamiskartta –mallipohja ja käyttöohjeet .....	23
4.3	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen.....	26
4.4	Esimiehen motivointikeinot hiljaisen tiedon jakamiseen.....	27
5	Pohdinta.....	29
5.1	Opinnäytetyön luotettavuus.....	30
5.2	Opinnäytetyön arviointi.....	30
	Lähteet .....	32
	Liitteet.....	33
	Liite 1. Palaverimuistio 20.9.2016.....	33
	Liite 2. Palaverimuistio 26.9.2016.....	35
	Liite 3. Palaverimuistio 30.9.2016.....	37
	Liite 4. Sähköpostiviesti tiimin jäsenille ryhmähaastattelusta .....	38
	Liite 5. Ohjeet ja kysymykset ryhmähaastatteluun .....	39

# 1 Johdanto

Olen viime aikoina kirjoittanut lukuisia työhakemuksia, joiden äärellä olen pohtinut paljon omaa osaamistani. Mitkä ovat vahvuuksiani tai heikkouksiani. Olen kokenut äärimmäisen työlääksi tunnistaa omaa osaamistani, sitä tieto-taitoa, mitä kaikki työvuodet ja erilaiset opinnot ovat kartuttaneet vuosien varrella. Sen kaiken tiedon purkaminen sanoiksi, kääntäminen kompaktiin, dynaamiseen muotoon on ollut haastavaa. Tuskin olen osannut kuva-  
ta kaikkea oikein, tai ylipäättään huomioinut lainkaan.

Meissä kaikissa on paljon tietoa varastoituneena, toiset tunnistavat ja tiedostavat hel-  
pommin oman osaamisensa sekä kykenevät erottamaan toisistaan hiljaisen ja näkyvän  
tiedon. Osa meistä jakaa tietoaan tai osaamistaan avoimesti, miettimättä asiaa sen  
enempää. Toiset taas saattavat kokea tiedon ja osaamisen omana yksityisenä pääoma-  
naan, jota käytetään pahimmillaan jopa vallankäytön välineenä. Varsinkin työelämässä  
hiljaista tietoa ja osaamista tulisi saada näkyvämmäksi osaksi päivittäistä työskentelyä.  
Esimiehillä tulisi olla työkaluja hiljaisen tiedon tunnistamiseen, keräämiseen sekä siihen,  
miten he voisivat motivoida henkilöstöään jakamaan omaa osaamistaan ja tieto-taitoaan  
esimerkiksi työpareilleen, tiimilleen tai muulle organisaatiolleen.

Lähes viikoittain kuulemme YT-uutisia, jotka ovatkin alkaneet tuntua normaalilta tilanteel-  
ta. Yritykset menettävät paljon henkisestä pääomastaan, vähentäessään henkilöstöään  
varsinkin iäkkäämmästä päästä. Irtisanomiset tapahtuvat usein nopealla tahdilla. Kun  
työntekijä saa tiedon irtisanomisesta, hänen työssäolovelvoitteensa päättyy heti tai lähes  
saman tien. Seuraajan perehdyttäminen ei silloin onnistu. Työntekijöiden yhteistyötä ja  
tietojen vaihtoa tulisi kehittää ja lisätä huomattavasti aiemmin, työurien vielä jatkuessa.

Organisaatioiden tulisi huomioida oman henkilöstönsä henkinen pääoma omassa strate-  
gisessa johtamisessaan. Se, miten henkistä pääomaa voidaan lisätä ja miten sitä kyetään  
säilyttämään organisaatiossa.

## 1.1 Taustaa

Toimeentulotuki siirtyi kunnilta Kelan hoidettavaksi vuoden 2017 alussa. Myös muut muutokset sosiaalityössä, kuten esimerkiksi sosiaalihuoltolain muutos (Krank 2015) ja Espoon aikuissosiaalityön organisaatiomuutos ovat aiheuttaneet lisääntyvää tarvetta määritellä henkilöstön osaamista sekä omassa tiimissä, että laajemminkin yksikössä. Opinnäytetyön hyödyllisyys ja ajankohtaisuus eivät rajoitu vain vuoden vaihteen Kela-muutokseen, vaan sitä voidaan hyödyntää jatkossakin moniammatillisen työryhmän osaamisen jakamisessa ja laajentamisessa.

Espoon kaupunki käyttää henkilöstösuunnittelussaan osaamisperusteista näkökulmaa, jossa laadullinen suunnittelu huomioidaan määrällisen suunnittelun rinnalla. Keskeistä tässä näkökulmassa on henkilöstön osaamisen arviointi ja osaamisriskien kartoittaminen, kun suunnitellaan henkilöstörakennetta ja toimintaa tulevaisuudessa. Kaikilla organisaation tasoilla voidaan suorittaa osaamisperusteista henkilöstösuunnittelua. (Essi 2016.)

Esimies voi käyttää työyksikkökohtaista suunnitelmaa kootessaan tietoa yksikkönsä tämänhetkisestä henkilöstöstä, suunnitellessaan yksikkönsä määrällistä ja laadullista resurssointia tai tunnistaessaan henkilöstönsä osaamiseen liittyviä riskitekijöitä. Kyseisessä mallissa kannustetaan huomioimaan myös erilaisia joustavia tapoja ja malleja henkilöstöresurssointiin, kuten esimerkiksi harjoittelijat ja oppisopimuskoulutettavat. Osaamisperusteisen henkilöstösuunnitelman laatimiseksi on kehitetty Henkilöstösuunnitelma-lomake ja suunnitelman täyttöohjeet. (Essi 2016.)

Espoon eteläisessä aikuissosiaalityössä Henkilöstösuunnitelmalomake ei ole käytössä tiimitasolla.

## 1.2 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa Alle 29-vuotiaiden tiimin esimiehelle keinoja tai välineitä, joilla hän ja tiimi voivat kerätä ja hyödyntää tiiminsä nykyistä osaamista sekä motivoida henkilöstöä jakamaan tietojään ja osaamistaan muille. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös muissa eteläisen aikuissosiaalityössä tiimeissä osaamisen kartoittamisen sekä hiljaisen tiedon keräämisen kehittämisessä ja toteutuksessa.

Osaamiskartan mallipohjan luomisen toivotaan kehittävän valitun tiimin relevantin osaamisen kartoitusta ja saatavuutta sekä helpottavan esimiehen henkilöstön koulutussuunnittelua jatkossa. Mallipohja antaa työkalun tietyn osaamisen nopeaan etsimiseen. Esimerkik-

si, kun palveluneuvonnan luukulle saapuu venäjänkielinen asiakas, jolla on akuutteja ongelmia, pohjasta saadaan yhdellä vilkaisulla tieto siitä, kuka puhuu venäjää. Tarvittava osaaminen voi olla myös esimerkiksi lastensuojelun erityisosaamista, jolloin työntekijä/esimies saa osaajatiedon mallipohjasta. Kummassakin tapauksessa hän voi konsultoida nopeasti asian osaajaa, eikä aikaa kulu oikean henkilön etsimiseen.

Hiljaisen tiedon keräämisen ja jakamisen sekä motivointikeinojen halutaan auttavan esimiestä suunnittelemaan tiimin työskentelytapoja, työympäristöä sekä omia johtamistapojaan, niin että tiedon jakaminen mahdollistuisi ja helpottuisi.

Tavoittelen opinnäytetyölläni produktia, jota esimiehet voisivat hyödyntää oman osaamisensa lisäämiseksi sekä käytännön johtamisensa apuvälineenä. Opinnäytetyöprosessin kuvaamisella kasvatetaan omaa prosessinhallintaa osaamistani sekä opin hahmottamaan prosessin eri työvaiheet ja niiden vaatiman ajan.

### **1.3 Rajaukset**

Työssä pyritään tutkimaan hiljaisen tiedon säilyttämistä organisaatiossa aiemmin mainittujen muutosten aikana. Työn ulkopuolelle rajattiin hiljaisen tiedon avainhenkilöiden tunnistaminen, koska kaikilta lähtijöiltä halutaan kerätä tietoa, eikä vain avainhenkilöiltä. Kaikkien työntekijöiden tulisi kyetä hyödyntämään jokaisen yksilöosaamista ammattinimikkeestä riippumatta.

Lisäksi tutkitaan sitä, miten osaamisen johtamisen keinoin voidaan lisätä eri ammattiryhmien yhteistyötä, jotta tietoja ja osaamista jaettaisiin entistä tehokkaammin. Näin estetään tieto-aidon katoaminen henkilöstön jäädessä eläkkeelle tai pitkille sairauslomille, henkilöstön vaihtaessa työpaikkaa tai irtisanomisten yhteydessä.

Työ rajataan koskemaan Espoon eteläisen aikuissosiaalityön Alle 29-vuotiaiden tiimiä (jatkossa nuorten tiimi). Työhön kerätään kyseisen tiimin eri ammattiryhmien näkemyksiä siitä, minkälaista osaamista nuorten tiimissä tulisi olla sekä heidän näkemyksiään hiljaisen tiedon keräämisestä ja osaamisen säilyttämisestä sekä esimiesten motivointikeinoista tiedon jakamiseen. Näin saadaan läpileikkaus koko tiimin ajatuksista yhteistyön parantamiseksi ja siitä millä keinoin tavoitteisiin päästään.

Työ rajautuu ajallisesti tutkimusajankohtaan marraskuuhun 2016.

## 1.4 Kysymysten asettelu

Kun opinnäytetyön toteutustapaan ei kuulu selvityksen tekeminen, toiminnallisessa opinnäytetyössä ei määritellä tutkimuskysymyksiä tai tutkimusongelmaa. Kuitenkin ohjaavien kysymysten asettelu työssä helpottaa tavoitteiden saavuttamista. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 30.)

Ohjaavia kysymyksiä opinnäytetyössäni ovat esimerkiksi: Minkälainen on hyvä osaamiskarttapohja? Mitä keinoja esimiehellä ja tiimillä on kerätä hiljaista tietoa? Miten tiimissä jaetaan omaa osaamista? Miten esimies voi motivoida henkilöstöä jakamaan hiljaista tietoaan?

Päädyin näihin näkökulmiin pohtiessani suuren työntekijämäärän työsuhteiden päättymistä samaan aikaan vuodenvaihteen organisaatiomuutoksessa. Kun yksiköstä poistuu useita työntekijöitä kerralla, osaamista ja tietoa katoaa valtavasti. Lisäksi, kun poistuma koskee suurimmalta osin yhden ammattinimikkeen työntekijöitä, korostuu tietojen jakaminen juuri eri ammattiryhmien välillä. Eri ammattiryhmien yhteistyön lisääminen on ensiarvoisen tärkeää, kun pohditaan yksikön tuottavuutta, ihmisten viihtyvyyttä sekä tiedon kulkua.

## 2 Teoreettinen tietoperusta

Teoriaa lähestytään strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen kautta tarkentaen osaamiskartoitusta, hiljaista tietoa sekä henkilöstön motivointia koskeviin teorioihin. Opin näytetyöni teoreettinen tietoperusta koostuu pääasiassa näistä teorioista, joita käsittelen yleisesti sekä soveltaen Nuorten tiimin kannalta.

Viitekehyksen rakentamisessa oma panokseni on teoreettisen tiedon yhdistäminen esimieskokemukseeni sekä kaikkeen opinnoissani oppimaani tietoon. Rakensin työni viitekehyksen itse, pohtien käynnissä olevia muutoksia sekä mahdollisia vaihtoehtoja. Hyödynsin aiheen teoriaa käyttämällä teoriasta nousseita aiheita ryhmäkeskustelun pohjana.

### 2.1 Strateginen johtaminen

Jotta pystymme ymmärtämään strategista johtamista, meidän tulisi ensin ymmärtää strategian määritelmä. Kamenskyn (2012, 13) mukaan strategia on yksi vanhimmista käsitteistä, joita käytetään organisaatioiden johtamisessa. Hänen mukaansa strategia on liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä ehkä kaikkein käytetyin termi, se on lisäksi myös yksi kaikkein eniten väärin käytetyistä termeistä.

Koska strategia-käsite on niin laaja-alainen ja monitahoinen, sitä on vaikea selittää yhdellä lauseella. Kamensky (2012, 18) tarkastelee strategiaa kolmen osittain päällekkäisen määritelmän kautta, jotka kuitenkin täydentävät toisiaan:

- strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa
- strategian avulla yritys hallitsee ympäristönsä
- strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pyritään saavuttamaan.

Nykyään, kun yritysten toimintaympäristöt ovat nopeammin muuttuvia ja sirpaloituneita, strategialta ja strategiselta johtamiselta vaaditaan entistä enemmän. Pelkkä luettelo organisaation tavoitteista, toteamus olemassa olon perimmäisestä tarkoituksesta tai mahtipontinen visiolauselma johtavaksi tai parhaaksi tulemisesta ei riitä organisaation strategiaksi. Maailmamme ei ole enää hitaasti muuttuva ja helposti ennakoitava, vaan nopealiikkeinen ja vaikeaselkoinen, joka rankaisee heikosta strategisesta johtamisesta armottomasti. (Juuti & Luoma 2009, 13-14.)

Fitzroy, Hulbertin & Ghobadianin (2012, 10,12) mukaan strategia, strategiset päätökset ja strateginen johtaminen sekoitetaan toisiinsa monesti. He määrittelevät strategiset päätökset niiksi päätöksiksi, jotka vaikuttavat organisaation hyvinvointiin pitkällä aikavälillä. Strategian he määrittelevät yhteiseksi teemaksi strategisten päätösten taustalla. Kun taas strateginen johtaminen on heidän mukaansa sellaisten organisaatioiden luomista, jotka tuottavat arvoa rauhottomassa maailmassa pidemmällä aikavälillä.

Strategiajohtajien tulee olla tietoisia siitä muuttuvasta kontekstista, jossa organisaatio kilpailee. Heidän tulee ymmärtää syvällisesti toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia tulevaisuuteen. Yhdistettynä tähän, heidän tulee ymmärtää mihin yritys kykenee, missä se on hyvä ja missä se on parempi kuin muut. Yritysten tulee kehittää uusia taitoja ja valmiuksia selvitäkseen ajan mittaan. Koska yrityksen strategiaa ohjaa ulkoisten muutosten ja yrityksessä olevien ihmisten taitojen yhdistelmä, johdon tulee päättää, kuinka yritys vastaa molempien haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Koska maailma muuttuu nopeasti, yritysten strategioidenkin tulisi muuttua nopeasti. (Fitzroy ym. 2012, 9.)

Strateginen johtaminen ei kuitenkaan ole vain sitä mitä tehdään, se on myös sitä miten strategia otetaan käyttöön. Uusia taitoja ja valmiuksia tarvitaan, jotta yritys pystyy hyödyntämään muuttuvan toimintaympäristön luomia mahdollisuuksia. Koko strategisen johtamisen tuloksena tulee syntyä organisaatio, joka tuottaa arvoa pitkällä aikavälillä. (Fitzroy ym. 2012, 10.)



Kuvio 1. Yksinkertaistettu strategisen johtamisen prosessi (Fitzroy ym. 2012)



Voimmekin ajatella, että strategista johtamista ”leimaa” tietoisuus päämääristä, toimintaympäristön muutoksien jatkuva seuranta sekä kyseisten muutosten näkeminen mahdollisuuksina. Strateginen johtaminen on pitkällä aikavälillä tapahtuvaa oman organisaation (sekä tiimien ja yksilöiden) kehittymistä ja ympäristöä havainnoivaa, jossa huomioidaan koko organisaatio kaikilla tasoilla.

Henkilöstöjohtaminen on olennainen osa strategista johtamista. Kun operatiivinen tai linjajohto keskittyy paikalliseen tai osaston sisäiseen toimintaan, henkilöstöjohtajien tulee huolehtia koko organisaatiosta. Operatiivisen tai linjajohdon keskittyessä välittömiin tai lyhyen aikavälin toimintaan, henkilöstöjohdon tulee puolestaan huomioida pitkä aikaväli. Strateginen henkilöstöjohtaminen ei välttämättä seuraa tai tue organisaation strategian tekoa. Henkilöstöresurssitekijät voivat itsessään vaikuttaa ja joskus merkittävästi muovata organisaation kokonaisstrategiaa. (Harris & Leopold 2009, 23, 33.)

## **2.2 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen on toimintaa, jossa osaamispohjan avulla vahvistetaan ja varmistetaan yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä. Yrityksen osaamista pidetään yllä ja kehitetään kaikilla yrityksen tasoilla. Käsitteenä osaamisen johtaminen ei ole vielä vakiintunut, vaikka monet sen sisältämät aiheet ovatkin vakiintuneita ja tuttuja. Tästä johtuen osaamisen johtaminen käsitetään monesti vain esimerkiksi osaamiskartoituksen tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana. (Viitala 2008, 14.)

Viitalan (2008, 14) mukaan käsitteellä osaamisen johtaminen viitataan johtamisen järjestelmään, jonka ohjaamana ja varassa osaamisen johtaminen tapahtuu. Hänen mukaansa osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, joka sisältää sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jolla organisaation osaamista hankitaan, pidetään yllä, kehitetään ja uudistetaan

### **2.2.1 Osaamiskartta**

Osaamista on mahdollista kehittää ja hyödyntää vasta sitten, kun se on tunnistettu. Organisaation osaaminen saadaan esiin esimerkiksi osaamiskartoituksella. Osaamiskartoituksella saadaan luotua osaamiskartta, johon on kuvattu organisaation nykyinen osaaminen ja/tai osaaminen, jota organisaatiossa halutaan olevan tulevaisuudessa. Osaamiskarttaa voidaan käyttää välineenä, jonka avulla osaamista voidaan käsitellä organisaatiossa yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa. (THL 2016.)

Osaamiskartan hyötynä organisaation kannalta on se, että henkilöstön osaamisesta muodostuu tarkoituksen mukainen ja haluttu kokonaisuus ja, että eri henkilöiden osaamiset täydentävät toisiaan. Tällöin voidaan myös ehkäistä se, että jokainen työntekijä ajattelisi, että hänen tulee hallita kaikki osaamiset mahdollisimman täydellisesti. (THL 2016.)

### **2.2.2 Näkyvä tieto**

Virtainlahden (2009) mukaan yleisimmin käytetty jaottelu tietoon liittyvissä keskusteluissa on jako näkyvään ja hiljaiseen tietoon.

Näkyvä tieto (explicit knowledge) on yleensä täsmällistä, numeroin tai sanoin kuvattavaa tietoa, joka on vain jäävuoren huippu, kun puhutaan tiedosta tai tietämyksestä. Näkyvä tieto voidaan esimerkiksi prosessoida tietokoneilla, mitata elektronisesti tai tallentaa tietokantoihin helposti. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8-9.)

Sitä voidaan ilmaista esimerkiksi sanoin, numeroin tai kaavioiden avulla. Näkyvän tiedon jakaminen on helppoa esimerkiksi elektronisessa tai paperisessa muodossa, sitä voidaan jakaa muun muassa postin välityksellä tai henkilökohtaisesti. (Virtainlahti 2009, 43.)

### **2.2.3 Hiljainen tieto**

Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa opinnäytetyön ulkopuolelle ei voida jättää melko vanhaa lähdettä yli kahden vuosikymmenen takaa; japanilaisten Nonakan ja Takeuchin v. 1995 ilmestynyttä kirjaa The Knowledge-Creating Company, koska se sisältää muun muassa yhden tunnetuimmista ja viitatuimmista hiljaisen tiedon määritelmistä.

Suuri osa organisaation osaamisesta koostuu hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge), jota on vaikea sanoittaa tai dokumentoida. Se on vahvasti henkilökohtaista ja sitä on vaikea jakaa muille. Henkilökohtaiset oivallukset, intuitio ja aavistukset kuuluvat tähän osaamisen kategoriaan. Hiljainen tieto liittyy yksilön toimintaan ja kokemuksiin yhtä hyvin kuin hänen ihanteisiinsa, arvoihinsa ja tunteisiinsa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) kuvaavat hiljaista tietoa tiedoksi, joka ei ole helposti nähtävää ja ilmaistavaa. Se on myös voimakkaasti henkilökohtaista ja sitä vaikea saada kääntäytyä muotoon, mistä johtuen siitä on hankalaa puhua ja jakaa toisten kanssa. Heidän mukaansa subjektiiviset oivallukset, intuitiot ja aavistukset kuuluvat tämän kaltaiseen tietämykseen. Lisäksi hiljaisen tiedon juuret ovat syvällä yksilön toiminnassa ja kokemuksissa yhtä hyvin kuin hänen omaksumissaan ihanteissa, arvoissa tai tunteissa.

Taulukko 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (muk. Virtainlahti)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
lait, asetukset, määräykset, säännöt	käytäntö
ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
prosessikuvaukset	niksit
lomakkeet	psykologinen silmä
internet, intranet	tilanneherkkyys
kirjallisuus	kokemus
dokumentit	aistihavainnot
teoriat	”mutu”
jne.	kädentaidot
	jne.

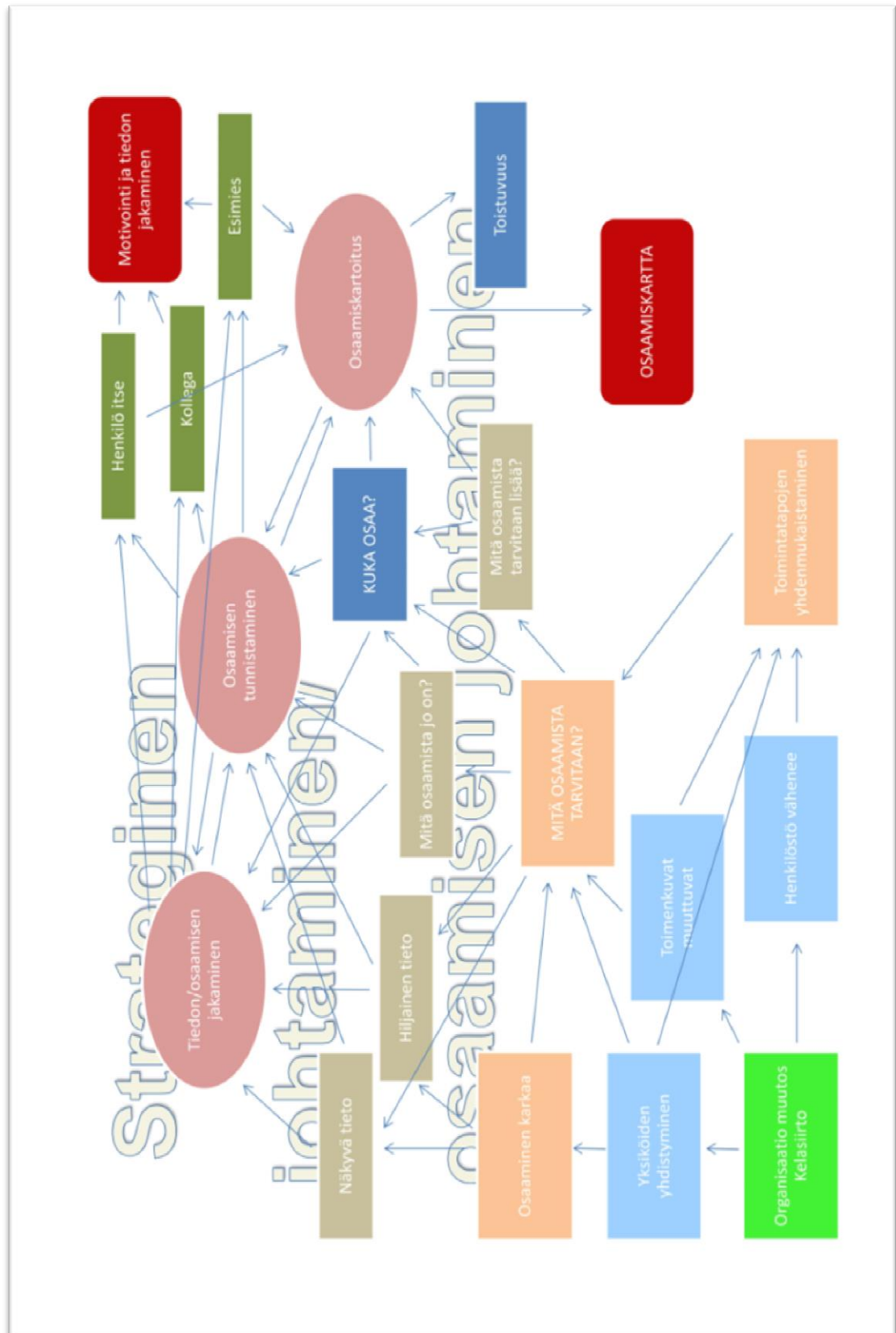
Organisaation hiljaisen tiedon määrä ei ole yksilöiden hiljaisen tiedon summa. Pikemmin se on sidoksissa organisaation kestäviin rutiineihin, tapoihin ja tottumuksiin. Tietolähteenä toimivat sosiaaliset verkostot ja sen tietäminen, kuka tietää mitä. Organisaation muisti sisältyy työntekijöiden ja johdon toimintaan sekä tietoteknisiin järjestelmiin. (Onnismaa 2008, 119–120.)

Opinnäytetyön viitekehys rakentui pohtimalla muutoksia, joita tiimi tulee kohtaamaan ja niiden vaihtoehtoisia seurauksia tai asioita, joita tulee huomioida muutoksissa (kuva 1.). Vihreässä kulmassa on kuvattu tapahtuneet muutokset, jotka johtavat vaaleansinisiin tapahtuneisiin seurauksiin. Jokaisella tasolla pyrittiin pohtimaan eri vaihtoehtoja tapahtumille tai tarkentaville kysymyksille.

Vaaleanoranssi seuraava taso pohtii jo tapahtuneiden askelten uhkia tai mahdollisuuksia ja sitä mitä tulisi pohtia tässä kohti. Vaaleanruskeiden tarkentavien kysymysten kautta päästään vaaleanpunaisiin toimenpiteisiin, jotka tulee toteuttaa tai huomioida muutostilanteessa. Toteuttajina näille tehtäville tai toimenpiteille toimivat oliivinvihreät toimijat. Tuotoksena työstä syntyvät punaiset esimiehen välineet. Siniset askelmat tulee ottaa huomioon jatkuvasti. Kuvan nuolet kuvaavat asioiden suhteita toisiinsa.

Osaamiskartta, hiljainen tieto ja tiedon jakaminen ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Tietoa ei voida jakaa, mikäli sitä ei tunnisteta ja lisäksi jos tieto ei ole näkyvää, sitä ei voida listata

tai kartoittaa. Kun osaamiskartoitus on tehty ja näin osaamista on saatu sanoitettua, on helpompi motivoida henkilöstöä sen jakamiseen tai jakaa itse omaa osaamistaan.



Kuva 1. Oppinäytetyön viitekehys

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään toiminnallista opinnäytetyötä. Toiminnallisella opinnäytetyöllä tavoitellaan käytännön toiminnan ohjausta ja opastamista niin, että sillä saadaan helpotettua tai kehitettyä kohderyhmän päivittäistä toimintaa.

Aineistoa kerättiin tiimin eri ammattiryhmien edustajien kanssa osallistavalla ryhmäkeskustelulla, jossa pyrittiin osallistamaan kaikki tiimin jäsenet. Kohdejoukon yksilöt olivat tavoitettavissa omassa tiimissäni, kohtasin heitä päivittäin ja haastattelu aikataulut olivat helposti suunniteltavissa. Aineistoa kerättiin myös kirjallisuudesta ja internet-lähteistä. Aikataulu eteni loogisesti suunnitteluvaiheesta valmiiseen tuotokseen saakka (kuva 2.).

Ajankohta	Toimijat	Tiedonkeruumenetelmä	Dokumentointitapa	Aineiston hyödyntäminen	Vaihe
37/2016	Laura Liimatainen	Palaveri	Mindmap	Aiheen ideointi	Suunnittelu
38/2016	Mira Sormunen	Palaveri	Muistio	Aiheen tarkennus	
39/2016	Anita Lehtinen-Toivo	Palaveri	Muistio	Aiheen tarkennus	
39/2016	Mira Sormunen	Palaveri	Muistio	Aiheen tarkennus, toimintatapojen suunnittelu	
40/2016	itse	Kirjallisuus, mallit	Excel taulukko	Mallipohja haastatteluun	
41/2016	itse	kirjallisuus, ideointi	Haastattelu kysymykset	Haastattelun teemat	
45-46/2016	Tut.lupakeskus	Sähköpostit		Lupa tiedonkeruuseen	Esvaihe
47/2016	Nuorten tiimi	Sähköposti	Ennakkomateriaali		
48/2016	Nuorten tiimi	Ryhmäkeskustelu	Nauhoitus, muistiinpano	Empiirinen osa	Toteutus
50/2016	itse	Nauhoitus	litterointi	Empiirinen osa	
1-6/2017	itse	Kirjallisuus	Muistiinpanot	Teoria	
7-14/2017	itse	Nauhoitukset, kirjallinen materiaali	Opinnäytetyö	Empiirinen osa	
14-15/2017	itse	Nauhoitukset, kirjallinen materiaali	Opinnäytetyö	Johtopäätökset	
16/2017	itse				Tarkistus
22/2017	itse, Kaarina Maristo				
22/2017	itse				Viimeistely
22/2017					Valmis tuotos

Kuva 2. Opinnäytetyön aikataulu

Ryhmäkeskustelu toteutettiin osallistavalla Me-We-US -menetelmällä. Menetelmä valittiin toteuttamistavaksi, jotta tiimin hiljaisimpienkin jäsenten ajatuksia saataisiin selville ja kaikki tiimiläiset saataisiin osallistumaan aikataulujen puitteissa tiedon tuottamiseen ja jalostamiseen. Kaikkien osallistuessa haastatteluun, työn luotettavuus kasvaa.

Osallistamisen tavoitteena on saada kaikkien tiimin jäsenten tiedot, taidot ja toiveet mukaan toimintaan. Avoimessa ja osallistavassa suunnitteluprosessissa läpikäyty prosessi on lopputulosta tärkeämpi. Osallistavan menetelmän halutun suunnan määrittelevät osallistujat. (Airaksinen 1998, 5.)

#### **Osallistamisen tasot**

- yksisuuntainen tiedottaminen
- mielipiteen kysyminen
- yhdessä suunnitteleminen
- yhdessä päättäminen ja suunnitteleminen

Kuva 3. Airaksisen (1998) osallistamisen tasot

Osallistavalla menetelmällä kasvatetaan ryhmän energiatasoa, luodaan myönteistä ilmapiiriä ja voimistetaan ryhmän jäsenten välistä luottamusta. Menetelmän etuna on lisäksi kerätyn tiedon käyttökelpoisuus, se on ymmärrettävää, käyttökelpoista juuri omalle tiimille ja heti saatavilla. (Airaksinen 1998, 6, 20.)

Nuorten tiimin ryhmäkeskustelu suoritettiin 30.11.2016. Aloitin keskustelun pyytämällä tiimin jäseniä pohtimaan annettuja teemoja (osaamiskartta, hiljainen tieto ja esimiehen motivointikeinot) hetken itsekseen ja kirjaamaan ajatuksiaan post-it-lapuille.

Omaa hiljaista tietoa  
on vaikea tunnistaa

Hiljaista tietoa jaetaan  
usein ohimennen  
käydyissä keskusteluissa

Hiljaisen tiedon jakamisen  
esteenä voi olla liika  
kuormitus / kiire, ei ole "aikaa"  
jakaa

Kuva 4. Yksittäisten tiimin jäsenten pohdintoja

-missä menee  
tiimin osaamisen  
ja konsultoinnin  
raja?

-työyhteisö ja  
työkaverit hiljaisen  
hedon esille tuojina  
- case kokoukset ja  
työn ohjaus hiljaisen  
hedon alueella  
- ~~mitä~~ ~~on~~

- kaikilla jotakin "erityis" osaamista
- hiljaista tietoa jaetaan kahvilla, palaverissa, aina tilanteen tullen
- dokumentointi hyvä, jos hiljaista tietoa "tunnistetaan"

- esimies ei saisi "esittää" jakamasta omaa kokemusta & ajatuksia

1  
- KAJUUKSI  
SOPIVAT  
• TIIMITYÖTÄNDET  
- ECTSIT & CHT  
1 kaimi  
Kehittäminen

2.  
- TYÖKAVERIN  
KANSIA  
- PUHEEN, VIESTITÄN  
- KUUNTELEMUKSI  
MUIDEN "ONGELMIKSI"  
- ET OLE KÄYTTÖSSÄ  
- CASE / MUU PALAUKSI

- TIIMI KOKOONT.  
3  
- TEENIAT  
- AHTAUKSI  
- HAKSI. MONT.  
- OSTA. MONT.  
BILIN

Kuva 5. Yksittäisten tiimin jäsenten pohdintoja



- Monipuolista

- Tietämykselliset, ydinosaaminen ja se, jalkaminen, suurin osa tietotekniset taidot, muutama laulua, vuorovaikutus- ja viestintä taitoja

- Keskustelunalla

- En oikein selkeästi tunista hiljaisista tietoa

- case:ssa jaetaan hiljaisista tietoa

- Jotakin voisi dokumentoida mutta osa tiedosta luonteeltaan sellaista mitä ei ehkä voi dokumentoida

- Esimies voi rohkeasti avoimen keskustelun

- Esimies voi kartoittaa työntekijöiden osaamisalueet ja joku asiasta tietoa

Kuva 6. Yksittäisten tiimin jäsenten pohdintoja

Itsenäisten pohdintojen jälkeen pyysin tiimin jäseniä siirtymään neljän hengen ryhmiin, joissa pohdittiin ja vaihdettiin ajatuksia pienryhminä annetuista teemoista.



Kuva 7. Ryhmä A



Kuva 8. Ryhmä B



Kuva 9. Ryhmä C.

Kaikkien ryhmien yhteenvedot kirjattiin omille A4-arkeille ryhmittäin. Ryhmät on nimetty aakkosin ja yhteenvedot numeroin, jotta tietyt vastaajat eivät ilmene työstä.

## OSAAMISEN

- MISSÄ MENEE TIIMIIN OSAAMISEN + KONSULTOINNIN RAJA?
  - YKSI TIIMI EI VOI OSAATA JA TIEDÄÄ KÄYTTÄ
- - MONIAMMATILISUUS
    - ONGELMANA JOS EI SAA TÄPÄRÄÄ JA KULUIN ETSIÄ TIEDON ITSE JA USEIN "RAAPASEE PINTAA"
- STRATEGISEN OSAAMISEN JA MÖKÄMÄ OS. KÄYTTÖ
  - PEREHDYTYKSI !

## HILJAINEN TIETO

- OSAAMISEN "PÄNTTÄMINEN"
  - YKSILÖIDEN MÖKÄMÄIDEN TIEDON
- MÖKÄMIN TIEDON KÄYTTÖ / KYSYÄ
  - JAKAMINEN
- CASE / TIIMI PARHAUDET KÄYTTÖÖN TIEDON JAKAMISEEN
- MÖKÄMÄIDEN PÄNTTÄMÄISYYS
  - MÖKÄMÄIDEN MOTIVAATIO
  - OSAAMISEN KÄYTTÄMINEN KÄYTTÖ

- HILJAINEN TIEDON SIIRTO

Kuva 10. Ryhmä 1 yhteenveto



## ESIMIETTEN MOTIVOINTIKENNOT

### - REKRYTOINTI

- Taidot käyttöön (esim. työhaikemuksissa mainittavat taidot)

### - PEREHDYTYKSI

työntekijän

- OMAN OSAAMISEN JAMMINEN

- VASTAVUOROISEN ESIMIETTEN PAINOSTETTAVA PEREHDYTYKSEEN

### - TYÖNTEKIJÄN HAASTATTELU

- OSAAMINEN

- MITÄ MATTO HALUACI OSTA

### - CASE / TUKIKOONKUTUM SET / MÖNÖTDAVS

- HILJAINEN TIEDON AREENANA

### - ESIMIES VOI OUL ESTEENÄ JOS E

OLE KUINNOSTUNUT MÖNTEWJÄSTÄ

Kuva 11. Ryhmä 2 yhteenveto

## OSAAMUSKARTTA

- keskustelera ilmapöytä → dialogi
- eri työntekijöillä eri osaamisalueet
- tiimin pitäisi sisältää kielitaitoa
- pelkästään yhden ihmisen varassa  
ei voi olla kaikki tieto jostain  
osa-alueesta
- kollegojen huomioiminen, hyvä käytös

## HIJAINEN TIETO

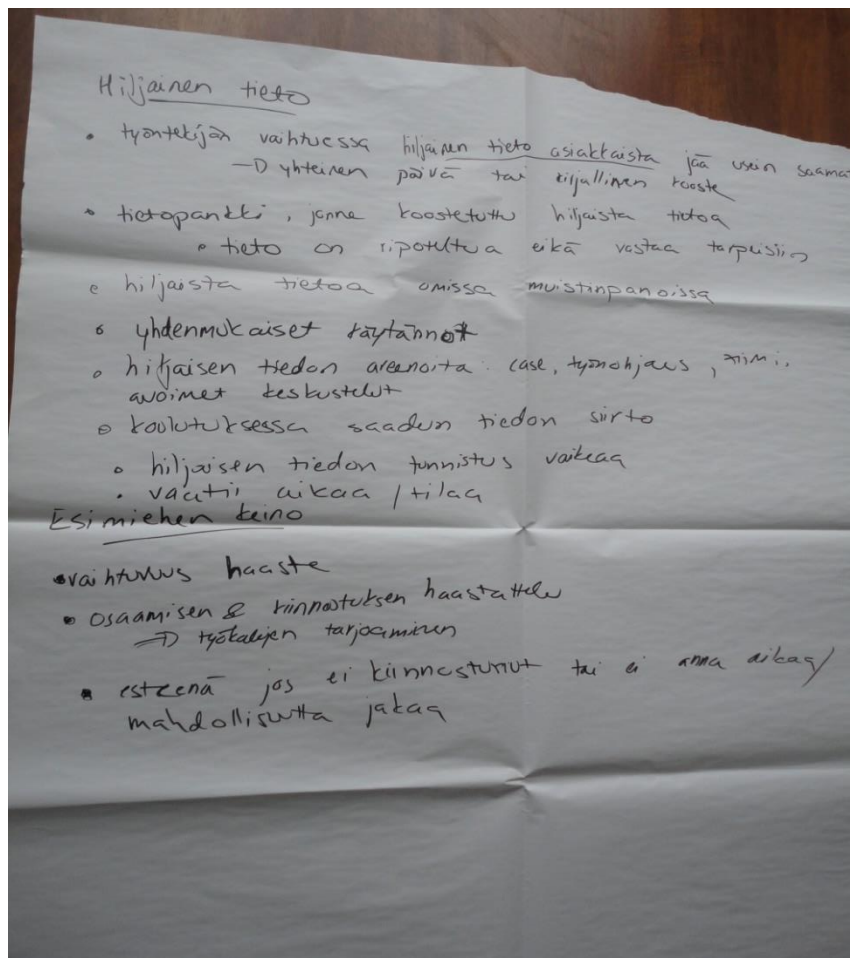
- hiljaisista tietoa jaetaan lähinnä keskusteluissa kollegojen kanssa → kunnollisia keinoja hiljaisen tiedon jakamiseksi tällä hetkellä ei ole
- henkilökunnan vaihtuvuus on ongelma
- mentorit? → ei onnistu koska työntekijä-vaihtuvuus on suuri ja työmateet monesti lyhyitä
- esimies ei saisi "suosia" ketaan työntekijää

## ESIMIETTEN MOTIVOINTIKEINOT

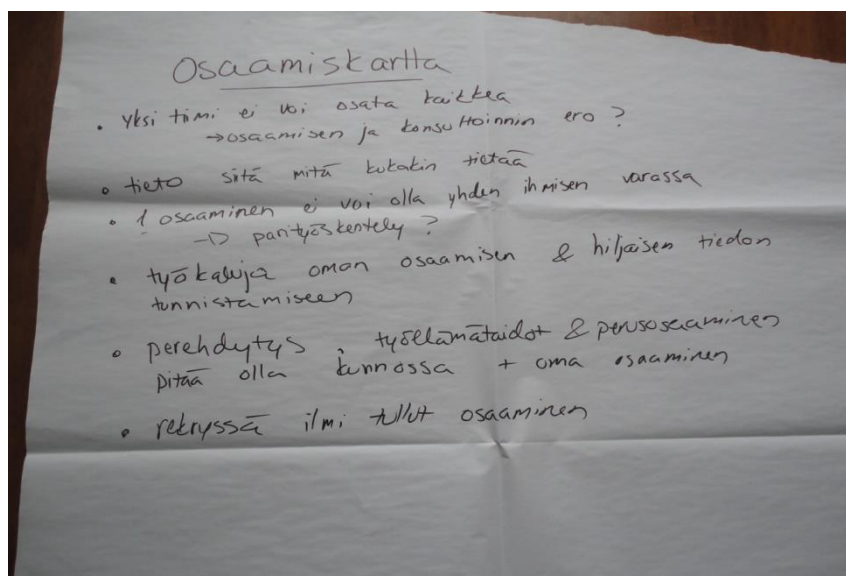
- pitkäaikainen esimies voi onnistua motiivinnissa → tuntee työntekijät
- esimiehen riittävä läsnäolo, jotta epäkohdat ovat huomattavissa ja uskallus tarhtua ongelmiin

Kuva 12. Ryhmä 3 yhteenveto

Ryhmissä keskusteltiin noin 20 minuuttia, jonka jälkeen pyysin ryhmiä kokoontumaan yhteen, jotta voisimme käsitellä teemoja koko tiimin kesken. Tiimin ajatukset nauhoitettiin sekä koottiin fläppitaululle.



Kuva 13. Koko tiimin ajatuksia hiljaisesta tiedosta ja esimiehen motivointikeinoista



Kuva 14. Koko tiimin ajatuksia osaamiskartasta

Perusjoukkona työssä käytettiin Espoon eteläisen aikuissosiaalityön Nuorten alle 29-vuotiaiden tiimiä, josta tehdään kokonaistutkimus perusjoukon ollessa pieni (Kvantimotv 2003). Tutkimuksessa tarkastellaan heidän tapaansa toimia ja malleja joita he käyttävät. Tavat ja mallit rajataan koskemaan hiljaisen tiedon keräämistä ja jakamista eri ammattiryhmien yhteistyön kannalta sekä henkilöstön motivoimista tiedon jakamiseen.

Aineistosta ei muodostu henkilötietopohjaista tutkimusrekisteriä, eikä tiimin haastateltavien henkilöiden ammattiryhmä tai nimi käy ilmi opinnäytetyöstä. Kuvauslupa kysyttiin kaikilta osallistujilta.



## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Osaamiskartta

Espoon eteläisen aikuissosiaalityön Nuorten tiimissä keskusteltiin osaamisesta ja siitä, minkä verran tiimiltä voidaan edellyttää osaamista ja minkä verran konsultoidaan kaupungin muita palveluja, kuten esimerkiksi Emppua (Espoon mielenterveys- ja päihdepalvelukeskus). Tiimissä nähtiin muiden asiantuntemuksen hyödyntäminen parempana vaihtoehtona kuin oma tietojen etsiminen, jolla saadaan vain raapaistua tiedon pintaa.

Tiimille jaettiin ennakkomateriaalina osaamiskartta –mallipohja. Monet tiimin jäsenet pitivät sitä hyvänä ja hyödyllisenä, esimerkiksi tietyn osaamisen etsimiseen. Oltiin myös yhtä mieltä, että osaaminen jota seurataan, on sidoksissa kunkin organisaation tarpeisiin ja ominaispiirteisiin. Osaamiskartan hyötynä on selkeämpi käsitys tiimin osaamisesta ja siitä, mitä erityisosaamista kenelläkin on.

Henkilöesittely nähtiin tarpeellisenä, jotta kaikilla olisi tietoa, mitä kukakin osaa. Muutoin tietyn osaamisen etsimiseen kuluu paljon aikaa, kun monesti joudutaan kyselemään osaamista henkilö kerrallaan. Jos asian saa selvitettyä muutamalla klikkauksella, aikaa ja vaivaa säästyy. Tiimissä tiedostettiin myös selkeästi, että tietty osaaminen ei kuitenkaan voi olla yhden ihmisen takana, koska määräaikaista työsuhteita on paljon ja lisäksi aina tulee myös sairauspoissaoloja.

Osaamiskartan tulisi sisältää strategista osaamista ja työelämäosaamista. Kaikilta ei voida velvoittaa esimerkiksi monen kielen puhumista, mutta työelämätaidot tulee kaikkien hallita. Toisille ne ovat perusjuttuja, mutta ne eivät ole itsestään selviä kaikille. Myös työkavereiden huomioimista ja hyvää käytöstä toivottiin osaamiskartan mittareiksi.

Rekrytointivaiheessa työhakemuksesta voidaan nostaa osaamisia osaamiskarttaan. Harvemmin kuitenkin haastattelussa testataan ilmoitettuja osaamisia, jolloin pitkälti pitää luottaa hakijan omaan ilmoitukseen.

### 4.2 Osaamiskartta –mallipohja ja käyttöohjeet

Osaamiskartta laaditaan käytettävän organisaation tarpeiden ja haasteiden pohjalta. Kuva 15. on malli, josta organisaatio voi lähteä muokkaamaan tarpeisiinsa vastaavaa omaa osaamiskarttaansa.

## Osaamiskartta

	Henkilö 1														Osaamistaso %	
	Henkilö 1	Henkilö 2	Henkilö 3	Henkilö 4	Henkilö 5	Henkilö 6	Henkilö 7	Henkilö 8	Henkilö 9	Henkilö 10	Henkilö 11	Henkilö 12	Henkilö 13	Henkilö 14	Tavoitetaso %	Osaamistaso %
<b>Strateginen osaaminen</b>																
toimintaympäristön tuntemus	3	2	2	3	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3	36,4 %	45,5 %
tiimityöt	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	45,5 %	81,8 %
laatuajattelu	2	2	1	1	3	1	2	1	3	1	2	3	1	2	18,2 %	18,2 %
tulevaisuuden visiointi	2	1	3	1	2	3	2	3	1	3	1	1	3	1	36,4 %	18,2 %
strateg. ydintoimintojen ymmärtäminen	1	3	1	2	1	3	2	1	3	2	3	3	2	3	36,4 %	27,3 %
<b>Yleinen osaaminen</b>																
tietotekninen osaaminen	3	2	2	3	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3	36,4 %	90,9 %
kielitaito:	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	45,5 %	45,5 %
englanti	2	2	1	1	3	1	2	1	3	1	2	3	1	2	18,2 %	72,7 %
ruotsi	2	1	3	1	2	3	2	3	3	1	1	3	1	2	36,4 %	27,3 %
venäjä	1	3	1	2	1	3	2	1	3	2	3	3	2	3	36,4 %	18,2 %
viro	2	1	3	1	2	3	2	3	3	1	1	3	1	2	36,4 %	9,1 %
<b>Työelämä osaaminen</b>																
vuorovaikutus- ja viestintätaidot	3	2	2	3	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3	36,4 %	90,9 %
ongelmanratkaisutaidot	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	45,5 %	45,5 %
oppimistaidot	2	2	1	1	3	1	2	1	3	1	2	3	1	2	18,2 %	72,7 %
yhteistyötaidot	2	1	3	1	2	3	2	3	1	3	1	1	3	1	36,4 %	27,3 %
eettiset ja esteettiset taidot	1	3	1	2	1	3	2	1	3	2	3	3	2	3	36,4 %	18,2 %
<b>Ammatillinen (ydin)osaaminen</b>																
xxx	3	2	2	3	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3	36,4 %	90,9 %
xxxx	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	45,5 %	45,5 %
xxxxx	2	2	1	1	3	1	2	1	3	1	2	3	1	2	18,2 %	72,7 %
xxxxx	2	1	3	1	2	3	2	3	3	3	1	1	3	1	36,4 %	27,3 %
xxxxx	1	3	1	2	1	3	2	1	3	2	3	3	2	3	36,4 %	18,2 %
xxxxx	2	1	3	1	2	3	2	3	1	3	1	1	3	1	36,4 %	9,1 %
xxx	3	2	2	3	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3	36,4 %	90,9 %
x	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	45,5 %	45,5 %
xx	2	2	1	1	3	1	2	1	3	1	2	3	1	2	18,2 %	72,7 %
xxxx	2	1	3	1	2	3	2	3	1	3	1	1	3	1	36,4 %	27,3 %

Kuva 15. Osaamiskartta -mallipohja

## Osaamiskartan käyttöohje:

Laadi kartta Excelillä, johon saat syötettyä kaavoja ja suorittaa haluttuja laskutoimituksia.

1. Kirjaa vasempaan pystysarakkeeseen organisaation nykyinen ja haluttu/tarvittu osaaminen.

2. Kirjaa ylimmälle riville henkilöiden nimet

3. Määrittele henkilöiden osaaminen sekä värillä, että numerolla. (Väri kertoo yhdellä silmäyksellä tämän hetkisen osaamisen tason, numero helpottaa kaavoja ja laskutoimituksia.)

Punainen 1 – henkilöllä ei ole haluttua osaamista

Keltainen 2 – henkilöllä on haluttu osaaminen, kykenee itsenäiseen työskentelyyn

Vihreä 3 – henkilöllä on vahva haluttu osaaminen, hän kykenee myös kouluttamaan muita

4. Määrittele viimeiseen pystysarakkeeseen "Haluttu tavoitetaso", se taso mikä katsotaan organisaatiossa tarpeelliseksi tai riittäväksi.

5. Luo kaavat sarakkeeseen "Osaamistaso" muotoon

=LASKE.JOS(B20:O20;**3**)/LASKE(B20:O20)\*100. Kaavassa on maalattu haluttu rivi B20:O20, jolta halutaan laskea kyseinen tieto. Kaava kertoo, montako prosenttia osaamisesta on tasoa **kolme**. Mikäli halutaan laskea osaamistaso 2 ja 3 arvoille, syötä kaava muodossa =LASKE.JOS.JOUKKO(B20:O20;**2,3**)/LASKE(B20:O20)\*100.

6. Osaamistason värin saat muokattua esimerkiksi Aloitus -välilehdeltä -> Ehdollinen muotoilu -> sääntöjen hallinta kautta.

### 4.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen

Tiimissä hiljaista tietoa halutaan siirtää vanhalta työntekijältä uudelle jonkinlaisella siirto-palaverilla työntekijän vaihdoksen tapauksissa. Kuitenkin työsuhteiden ollessa määräaika-  
kaisia, ongelmaksi on muodostunut, etteivät vanha ja uusi työntekijä koskaan kohtaa, koska vanhan työsuhde on jo päättynyt uuden työntekijän tullessa työhön. Keskustelussa tähän väliin ehdotettiin jonkinlaista A4:sta, johon kirjattaisiin tiettyjen asioiden tai asiak-  
kuuksien olennaisimpia kohtia. Tällä saataisiin edes hieman tietoa siirrettyä ja nopeutettua uuden työntekijän perehtymistä tiettyihin asioihin.

Järjestelmään kirjatut asiat ovat monesti vain jäävuoren huippu. Paljon hiljaista tietoa jää kirjaamatta, joko ajanpuutteen takia tai siitä syystä ettei se ole korrektia tai eettistä. Kirja-  
uksien ulkopuolelle jääneitä asioita on mahdotonta saada enää koskaan ja ne saattavat olla kuitenkin merkittävässä roolissa päätöksiä tehtäessä. Ratkaisuna tähän, keskustelus-  
sa nähtiin juuri se vanhan ja uuden työntekijän kohtaaminen.

Määräaikaisten työsuhteiden yhtenä ongelmana nähtiin myös haluttomuus lähteä kaik-  
keen toimintaan mukaan, vaikka kyseinen asia kiinnostaisi itseään. Helposti ajattelee, että kyseinen uusi tieto katoaa tai miten pystyn sitoutumaan kyseiseen toimintaan, kun työsuh-  
teeni päättyy. Tätä voitaisiin välttää kahden henkilön osallistuessa kyseiseen toimintaan. Tieto ei häviä toisen lopettaessa ja lisäksi henkilöt voivat reflektoida toisiaan kyseisen asian tiimoilta. He voivat myös keskustella asiasta keskenään ja tukea toisiaan siinä. Mää-  
räaikaisissa työsuhteissa ongelmana nähtiin myös osaamisen kehittämisen katkeaminen, tämä vaikuttaa osaltaan myös työmotivaatioon.

Tietoa saatetaan lisäksi pantata, vaikka sitä tulisi saattaa myös uusien työntekijöiden tie-  
toon. Mentorointia mietittiin yhtenä hiljaisen tiedon jakamisen kanavana, mutta haasteita tällekin mallille aiheuttaa työsuhteiden määräaikaisuus.

Yhteisiä käytäntöjä luomalla ehkäistäisiin hiljaisen tiedon syntymistä, jolloin syntynyt tieto olisi entistä näkyvämpää.

Yksi ryhmä mietti jonkinlaisen tietopankin rakentamista, josta olisi helppo etsiä tietoa ja aiempia ratkaisuja tiettyihin ongelmiin. Jokainen lisäisi tietokantaan keksimiään tai löytä-  
miään ratkaisuja tai tietoja. Tämä nopeuttaisi tiedon etsimistä, mikä helpottaisi ajan käyt-  
töä tämän hetkisen resurssipulan aikana. Tällä hetkellä tietoa on ripoteltu eri paikkoihin; sharepointissa on yleisiä ohjeita, jotka joku on koonnut, tiimeillä saattaa olla omia, kau-

pungilla on Vaahtera-palvelu. Tiimissä koetaan, että tietoa on paljon, mutta mikään siitä ei suoraan vastaa sen hetken tarpeeseen.

Keskustelussa ehdotettiin hiljaisen tiedon jakamiseksi ns. tiimin vanhinta, joka tiedottaisi tiimiä kaikista kuulemistaan uusista asioista. Tiimin koolle kutsuminen käy helposti ja tiedon vaihtaminen käy äkkiä. Samalla koko tiimi saa tiedon uudesta asiasta.

Hiljaisen tiedon jakamiseen kaivataan myös jotakin paikkaa, mihin sitä voisi tallettaa kun se on tunnistettu. Tieto tulisi ensin tunnistaa, tiedostaa mistä tiedosta olisi apua muille, jotta se kannattaa tallentaa. Joku asia, mikä on itselle helppo, ei välttämättä ole sitä kollegalle.

Hiljaisen tiedon jakamisen foorumeina tiimi näkee esimerkiksi case-kokoukset, tiimipalaverit, työnohjaukset. Lisäksi jos joku tiimistä käy koulutuksessa, tulisi järjestää briefing-tilaisuus, jossa koulutuksen käynyt pääsee jakamaan oppimaansa koko tiimille tai tietyille työntekijäryhmälle (esim. sosiaalityöntekijöille).

Tiimissä keskusteltiin, että työkavereilla on iso rooli hiljaisen tiedon tunnistamisessa. Moni tietää työkaverin osaamisalueet tai hiljaisen tietämyksen. Moni kääntyy tietyn tyyppisissä asioissa tietyn henkilön puoleen ja toisen tyyppisissä jonkun toisen puoleen.

Monia asioita tulee vastaan vain aika ajoin. Osa työntekijöistä kirjoittaa itselleen muistiin, miten asia on hoidettu ja mitä tulee muistaa, ettei tarvitse jatkuvasti kysellä muilta. Tiimissä jotkut kokivat muilta kysymisen vaikeaksi, ettei leimaudu tietämättömäksi tai tyhmäksi. Omien muistiinpanojen hankaluus tiedon jakamisen välineenä on niiden jääminen yhden työntekijän taakse. Muut eivät pääse käsiksi tiedostoihin ja jos niitä lähettää muille tiedoksi sähköpostitse, ne häviävät muiden sähköpostien sekaan.

Osaamisen tunnistaminen tiedostetaan tärkeäksi paitsi itse työn, mutta lisäksi myös oman tulevaisuuden kannalta. Esimerkiksi tulevaisuuden rekrytointien yhteydessä on hyvä tunnistaa omaa osaamista ja sitä, että kaikki osaamiseni ei ole yleistä kaikkien hallitsemaa tietämystä.

#### **4.4 Esimiehen motivointikeinot hiljaisen tiedon jakamiseen**

Tiimissä toivottiin esimieheltä eniten työkaluja hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja keskustelua siitä jo heti työsuhteen alussa. Keskustelussa työntekijä haastatellaan, keskustellaan

hänen osaamisestaan ja siitä, mitä työntekijä haluaisi osata. Ilmi tullutta osaamista tulisi myös hyödyntää esimiehen toimesta.

Tiimin keskustelussa pohdittiin, miten esimies voisi lisätä hiljaisen tiedon jakamista. Monesti työkaverit tiedostavat toistensa osaamista paremmin, kuin henkilö itse. Esimies voisi esimerkiksi luoda tiimiin käytänteitä, joilla työkaverit voivat ilmaista toisilleen työkaverin hiljaista tietoa, mitä he eivät itse tunnista.

Esimiehen motivoinnissa koettiin ongelmaksi esimiestenkin suuri vaihtuvuus. Esimiehen on vaikea sitoutua ja motivoida henkilöstöä, jos hän on vain lyhyen aikaa tiimissä. Hiljaisen tiedon jakamisen koettiin jäävän helposti kiireen ja kuormituksen jalkoihin. Esimiehen tulisi järjestää aikaa sille. Kehityskeskustelu nähtiin myös motivointikeinona, mutta se ei saa jäädä esimiehen taakse. Tieto osaamisesta tulisi olla saatavilla muuallakin.

Esimieheltä kaivattiin myös luontevia tapoja siirtää hiljaista tietoa. Esimies voi olla esteenä tiedon jakamiselle, jos hän ei ole kiinnostunut työntekijöistä tai tiimistä, tai jos hän ei anna tai järjestä aikaa tiedon jakamiselle. Esimies saattaa myös sivuuttaa tai vähätellä tietoa tai kokemusta, mitä työntekijä haluaa jakaa muille esimerkiksi case-kokouksessa. Hyvä esimies on kiinnostunut, ja vaikkei hän pysty järjestämään lisää tunteja, hän voi järjestää aikaa tiedon jakamiselle. Esimies ei voi myöskään suosia tiettyjä työntekijöitä, vaan hänen tulee olla ehdottoman tasapuolinen.

Pitkäaikaisen esimiehen koettiin voivan motivoida henkilöstöään paremmin, koska hän tuntee työntekijät. Paremmalla läsnäolollaan hän kykenee tunnistamaan epäkohtia paremmin. Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu myös uskallus tarttua ongelmiin.

Hyvä perehdytys on myös esimiehen vastuulla, se ei koske vain hr-osastoa tai perehdyttäjää.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön viitekehys lähti rakentumaan erään keskustelun pohjalta kollegani kanssa. Pohdimme opinnäytetyötäni, tulevia muutoksia yksikössämme, hiljaista tietoa ja esimiehen vaikutusmahdollisuuksia siihen. Piirsin mindmapin keskustelun pohjalta ja pyörittelin ajatuksia eteenpäin. Pohdin asioiden seuraussuhteita ja sitä mitä tulisi ottaa huomioon muutostilanteessa, ettei osaaminen karkaisi.

Lisäksi laadin opinnäytetyötä varten osaamiskarttapohjan, jolla tiimin osaamista saadaan visuaaliseen, helppolukaiseen muotoon. Taulukosta on helppo tarkastaa työntekijöiden osaamistaso joko tietyn osaamisen, kokonaisosaamisen tai tietyn osaajan suhteen. Taulukkoon upotetut kaavat helpottavat sen käyttöä, pitäen sen ajan tasalla, vaikka tietoja taulukossa muutettaisiin. Tarkoitus oli luoda esimiestä helpottava työkalu, ilman että se kääntyisi rasitteeksi. Taulukkoa päivitetään, kun työntekijä saavuttaa jonkin uuden osaamisen.

Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää helposti joko sähköisesti tai tulostettuna paperiversiona. Taulukosta ilmenee haluttu osaamistarve yhdellä vilkaisulla värikoodien ansiosta. Taulukko auttaa esimiestä esimerkiksi koulutussuunnittelussa tai tietyn osaajan löytymisessä eri työryhmiin. Taulukkoa tulee päivittää vain uuden työntekijän saapuessa tai kun työntekijälle kertyy uusi osaaminen. Taulukko voi toimia myös työntekijöiden apuna tulostettuna versiona, kun halutaan saada tietoa nopeasti esimerkiksi siitä, kuka hallitsee tietyn osaamisen.

Osaamiskarttaa pidettiin tiimissä hyödyllisenä välineenä osaamisen tiedonhakuun. Nuorten tiimissä oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yhdestä tiimistä ei tarvitse löytyä kaikkea osaamista. Tiimi voi konsultoida muita tiimejä tai Espoon kaupungin muita palveluita. Jokainen tiimi voi ja sen tulisikin ehdottomasti rakentaa oma osaamiskarttansa omien tavoitteidensa ja tarpeidensa kautta, koska jokaisella tiimillä on omat erityispiirteensä ja -osaamisensa.

Nuorten tiimissä hiljaista tietoa pidettiin tärkeänä ja sen jakamista halutaan selkeästi lisätä. Hiljaisen tiedon tunnistamiseen kaivattiin apua esimieheltä. Työntekijät haluaisivat jonkinlaista työkalua hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Myös aikaa hiljaisen tiedon jakamiseen jakamiseen kaivattiin esimieheltä.

Ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi nousee mielestäni työntekijöiden keskuudesta esiin noussut toive työkalusta hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Työntekijät kaipaavat apua oman

hiljaisen tietonsa tunnistamiseen. Ajatuksena nousi myös, voisivatko työkaverit toimia tunnistamisen apuna. Työntekijät hyötyisivät osaamisen tunnistamisen työkalusta. Tiedostamalla omaa ja muiden osaamista, tiedon jakaminen helpottuu ja tätä kautta toiminta tehostuu, jolloin sekä työnantaja että työntekijät hyötyvät.

Suuri vaihtuvuus ja sen aiheuttama ongelma tiedonsiirtoon koettiin tiimissä melko suureksi ja hankalaksi. Vaihtuvuutta helpommin ja tehokkaammin työnantaja voi puuttua tiedonsiirron ongelmaan. Toisena kehittämiskohteenä pohdin, voidaanko rekrytoinnista saada apua siten, että uusi ja vanha työntekijä työskentelisivät hetken samaan aikaan. Tai pystytäänkö kehittämään toimintatapaa, jolla lähtevä työntekijä saadaan esimerkiksi päiväksi vanhaan työpaikkaan konsultoimaan uutta työntekijää perehdytysjaksolla. Nämä toimenpiteet helpottavat tiedonsiirtoa työntekijöiden vaihtotilanteessa.

## **5.1 Opinnäytetyön luotettavuus**

Haastattelun tulokset heijastavat haastateltujen omia kokemuksia ja mielipiteitä, jolloin haastattelua uusittaessa myös vastaukset saattavat olla erilaisia. Näin ollen tutkimusta ei voida toistaa identtisenä. Otos oli melko pieni, 12 henkilöä, mutta se kattoi lähes koko tiimin, kahta poissaolijaa lukuun ottamatta. Täten se ei edusta yleistä mielipidettä, mutta vastaa yhden tiimin ajatuksia lähes kokonaan. Mielestäni opinnäytetyön luotettavuus on hyvällä, muttei kiitettävällä tasolla.

## **5.2 Opinnäytetyön arviointi**

Opinnäytetyö prosessini oli vaiheikas, alkuun toimeksiantajaa ei löytynyt, lisäksi yksi mahdollinen toimeksiantaja peruutti lähes varmasta toimeksiannosta. Opinnäytetyön aihekin vaihtui pari kertaa prosessin aikana. Työskennellessäni Espoon kaupungilla aiempi esimieheni ehdotti opinnäytetyön tekemistä omaan yksikkööni, esimieskin ehti vaihtua matkalla. Lopullisen aiheen ja toimeksiantajan työ sai palaverissa uuden esimieheni kanssa (liite 1.) syyskuussa 2016. Samassa kuussa sparrasin aiheet opinnäytetyön ohjaajani kanssa (liite 2.), jonka jälkeen palasimme asiaan esimieheni kanssa vielä kerran (liite 3.).

Marraskuussa 2016 pääsin vihdoinkin toteuttamaan ryhmähaastattelun tiimissäni. Kutsuin osallistujat sähköpostitse (liite 4.), mutta asiasta toki keskusteltiin kasvotustenkin. Lähetin sähköpostitse osallistujille myös ohjeet ryhmähaastattelusta, sekä etukäteen pohdittavaksi tarkoitettuja kysymyksiä (liite 5.), jotka auttavat itse haastattelussa. En halunnut luoda liian tiukkaa raamia haastattelulle, vaan tahdoin synnyttää enemmän keskustelua, kuin perinteisellä haastattelulla.



Ryhmähaastattelu oli vaativampi, kuin osasin odottaa. Aineistoa syntyi runsaasti, kun osallistujia oli monta samaan aikaan. Tästä syystä myös litterointi vei tavallista enemmän aikaa. Menetelmänä ryhmähaastattelu oli kuitenkin mielenkiintoinen, se antaa mahdollisuuksia vaikka miten pitkälle, kun haastateltavat saavat toisiltaan ideoita ja ajatuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa Alle 29-vuotiaiden tiimin esimiehelle keinoja tai välineitä osaamisen ja tiedon keräämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen tiimissä. Työn tuotoksena syntyi osaamiskartta, jota esimies voi hyödyntää työssään. Ryhmähaastattelun aikana esiin nousi myös kehittämiskohteita, jotka työntekijät kokivat hankaliksi tällä hetkellä. Työntekijöiltä löytyi myös lukuisia ajatuksia, miten eri ongelmia voidaan ratkaista. Näistä näkökulmista pidän työtäni onnistuneena.

Opinnäytetyöprosessin eteneminen on kuvattu työssä sekä aineistollisesti, että aikataulullisesti. Lisäksi viitekehys on rakennettu itse. Mielestäni työstä saa selkeän kuvan itse prosessista, sen tuotoksista sekä johtopäätöksistä. Aihe oli mielenkiintoinen sekä ajankohtainen, olisin mielelläni tutkinut aihetta syvemmin ja laajemmin.

## Lähteet

Espoon kaupunki 2016. Henkilöstö. Intranet. Luettu 23.10.2016

Fitzroy, P, Hulbert, J.M. & Ghobadian A. 2012. Strategic Management – The Challenge of Creating value. Routledge. London.

Harris, L. & Leopold, J. 2009. The Strategic Managing of Human Resources. Prentice Hall. Harlow.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Otava. Helsinki.

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Krank, A. 2015. Uusi sosiaalihuoltolaki uudistaa aikuissosiaalityön. Tesso. Luettavissa: <http://tesso.fi/artikkeli/uusi-sosiaalihuoltolaki-uudistaa-aikuissosiaalityon> Luettu 23.10.2016

Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge - Creating Company. Oxford University Press. New York.

Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa – Vauhtisokeutta, muistikatkoja ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. ja Kajanto, A. (toim.) Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta, s. 119–129. Kansanvalistusseura. Helsinki.

THL 2016. Lastensuojelun käsikirja. Osaamiskartoitus ja sen vaiheet. Luettavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/tyon-tuki/osaamiskartoitus#Ty%C3%B6paikan%20osaamiskartoituksen%20vaiheet> Luettu 26.9.2016

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforvies-tintä. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Palaverimuistio 20.9.2016

#### Muistio

<b>Aihe</b>	Opinnäytetyön ja sen aiheen esittely
<b>Aika</b>	20.9.2016 13:00
<b>Paikka</b>	Pyyntitie 3, 02230 Espoo esimiehen huone
<b>Osallistujat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kati Karjalainen</li><li>• Mira Sormunen</li></ul>

#### Opinnäytetyön esittely ja toimeksianto

Tapaamiseen kokoonnuttiin Katin opinnäytetyön esittelemiseksi ja mahdollisen toimeksiannon hankkimiseksi. Tapaamisessa on tarkoitus antaa Miralle selvitys opinnäytteen sisällöstä, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä siitä, mitä työ edellyttää toimeksiantajalta.

#### Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tavoite

Mira oli saanut opinnäytetyösuunnitelman etukäteen tutustuttavaksi. Tapaamisessa käytiin läpi tutkimuskysymyksiä ja niiden muotoilua. Tarkennettiin kysymyksiä yhdessä.

Tutkimuskysymysten muodoksi sovittiin:

Millä tavoin (mitä keinoja) yksikkö/organisaatio voi säilyttää osaamista ja kerätä hiljaista tietoa Kela-siirrossa?

Miten esimies voi motivoida henkilöstöä tiedon jakamiseen?

Työn tavoitteeksi suunniteltiin:

Työtä voidaan hyödyntää ko. yksikössä hiljaisen tiedon keräämisen kehittämisessä ja toimeenpanossa. Työ on todella ajankohtainen, koska muutos tapahtuu vuoden vaihteessa.

#### Rajaus ja menetelmät

Sovittiin työn rajoittuvan nuorten tiimiin, jolloin aikatauluja helpompi sovittaa ja organisoida.

Tietoa on suunniteltu kerättäväksi haastatteluin. Kaikkien työntekijäryhmien edustus haastattelussa todettiin kattavaksi tavaksi kerätä tietoa. Henkilöstöä pyritään osallistamaan jo haastatteluvaiheessa.

Miten jokainen taho voi osaltaan vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamisen kehittymiseen/voimistumiseen?

Miten hoidettu eri tasoilla? Sukupolvien välinen oppiminen?

Kehitysehdotukset yksikköön.

## Tulokset

Sovittiin, että Kati tapaa seuraavaksi opinnäytetyön ohjaajansa, jolloin suunnitelmaa täsmennetään lisää. Tapaamisen ja uuden opinnäytetyösuunnitelman laatimisen jälkeen, Mira selvittää hr-neuvomosta tutkimuslupamenettelyn etenemisestä. Seuraava tapaaminen sovitaan suullisesti töiden lomassa, kun uusi suunnitelma on valmis.

## Muistio

<b>Aihe</b>	Opinnäytetyön ohjaus
<b>Aika</b>	26.9.2016 15:45
<b>Paikka</b>	Pasilan kampus 7. krs.
<b>Osallistujat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Anita Lehtinen-Toivola</li><li>Kati Karjalainen</li></ul>

## Opinnäytetyön jatko-ohjaus

Tapaamisen tarkoituksena on suunnitella opinnäytetyön etenemistä uuden aiheen tiimoilta uusia suuntia kohti. Toimeksiantaja vaihtui toiseksi, kuin mitä oli suunniteltu. Tavoitteena on hyväksyttää uusi suunnitelma ohjaajalla. Lisäksi on tarkoitus pohtia opinnäytetyön etenemistä ja tarkentaa suunnitelmaa.

## Opinnäytetyö suunnitelma

Tapaamisessa keskusteltiin suunnitelman tutkimuskysymyksien (pää- ja alakysymykset) tarkentamisesta.

Sosiaalityön strategiaa voisi avata työssä. Opinnäytetyössä tulisi lähestyä asiaa laajempien kokonaisuuksien kautta:

1. Strateginen johtaminen
  - 1.1 Osaaminen
  - 1.2 Osaamisen johtaminen

## Osaamiskartoitus

- kerätyn tiedon dokumentointi ja tiedon tallentuminen
- tiimien ydinosaaminen; minkälaista tietoa tulisi kerätä (taulukko)
- ehdottomat osaamiset, mitä ainakin tulisi löytyä
- Espoo: osaamismatriisi ja osaamisen dokumentointi (fyysinen paikka)
- taulukko ihmisten osaamisesta A4
- onko osaamismatriisille käyttöä?

Tutustuminen kahteen osaamismatriisimalliin

## Toiminnallinen opinnäytetyö

Anita ehdotti opinnäytetyön menetelmäksi toiminnallista opinnäytetyötä ja kertoi miten sitä on toteutettu yleensä. Lisäksi Anita kertoi menetelmän eduista ja haitoista. Ryhmän koko, miten rajaus? Työpajat? Valokuvat ryhmistä -> dokumentointi

## Tulokset

Tapaamisella sovittiin, että Kati tarkentaa suunnitelmaa ja hyväksyttää sen esimiehellään omalla työpaikallaan. Tämän jälkeen Kati tarkentaa suunnitelmaa uudelleen, mikäli tarvetta. Hyväksyntä-kierroksen jälkeen Kati hakee tutkimuslupaa Espoon kaupungilta.

Sovittiin, että Kati ilmoittaa Anitalle, kun asia etenee (esimiehen hyväksyntä, tutkimuslupa saatu tms.) Kati kirjoittaa työtä niiltä osin, kuin se on mahdollista ilman toimeksiantosopimusta.

Seuraavaa tapaamista suunnitellaan sähköpostitse, kun toimeksiantosopimus on saatu.

### Liite 3. Palaverimuistio 30.9.2016

#### Muistio

<b>Aihe</b>	Opinnäytetyön rajauksen tarkentaminen
<b>Aika</b>	30.9.2016
<b>Paikka</b>	Pyyntitie 3, 02230 Espoo esimiehen huone
<b>Osallistujat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kati Karjalainen</li><li>• Mira Sormunen</li></ul>

#### Agenda

- Viimeisen opinnäytetyösuunnitelma esittäminen Miralle -> korjaus (jos tarvetta)
- Seuraavan etapin sopiminen

#### Opinnäytetyösuunnitelma

Kati esitteli uuden suunnitelman Miralle. Suunnitelmassa oli selvennetty tavoitteita ja menetelmiä Espoon kaupungin tutkimuslupaohjeiden mukaiseksi.

#### Rajaus

Sovittiin työn rajaamisesta nuorten alle 29-vuotiaiden tiimiin, jolloin aikatauluja on helpompi sopia ja organisoida. Haastattelu hoidetaan ryhmähaastatteluna -> koko tiimi osallistuu.

#### Tulokset

Opinnäytetyösuunnitelma todettiin hyväksi.

Mira kysyy HR-neuvomosta toimintaohjeita tutkimuslupahakemukseen liittyen. Mira kysyy Pasilta lupaa organisaation julkistamisesta.

Kati lähettää tutkimuslupahakemuksen heti, kun saa suostumuksen Miralta ja Pasilta. Haastattelu ajankohta sovitaan, kun tutkimuslupa on saatu.

#### **Liite 4. Sähköpostiviesti tiimin jäsenille ryhmähaastattelusta**

Hei,

Kuten osa teistä jo tietääkin, opiskelen tällä hetkellä Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa viimeistä vuottani, pääaineenani on HRM ja johtaminen. Opintoni ovat lähes opinnäytetyötä vaille valmiit. Sain keskiviikkona tutkimusluvan, jotta saan tehdä opinnäytetyöni meidän tiimissämme.

Opinnäytetyöni aihe on Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen tiimissä, työvälineitä esimiehelle. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa on tarkoitus myös tuottaa osaamiskartta, jota voitaisiin hyödyntää jatkossakin esim. tiimin koulutustarpeita suunniteltaessa tai tietyn osaajan nopeaan etsimiseen jossain spesifisessä ongelmassa.

Nyt siis toivon teidän osallistuvan opinnäytetyöni tiedonkeruuseen. Jokaisella teistä on paljon sekä näkyvää, että hiljaista tietoa ja osaamista. Tietoa on tarkoitus kerätä tiimitämme me-we-us ryhmähaastattelulla ja mitä useampi teistä osallistuu, sen kattavampi tulos. Myös jokaisen ammattiryhmän osallistuminen on tärkeää. Esimiehemme lupasi, että saan käyttää ensi viikon tiimipalaverin aikaa haastattelun tekemiseen.

Me-we-us ryhmähaastattelu on tarkoitus toteuttaa siten, että jokainen osallistuja pohtii ensin etukäteen itsekseen antamiani teemoja kirjaten ajatuksia ylös, yhteisessä haastattelussa teemoja käsitellään ja kootaan ensin pienryhmissä, jonka jälkeen tuloksista kootaan vielä yhteenveto koko tiimin kesken.

Ohessa on liitteenä malli osaamiskartasta, kysymyksiä/ohjeita teemoista, sekä pohdinnan avuksi hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä sekä sos.-alkuisten aiemmin laatima asiakassegmentointi.

Ajatuksena on, että kokoontuisimme yläkerran sohville keskiviikkona 30.11.2016, kelloaika tarkentuu tiimipalaverin tarpeiden mukaan. Tuon tarjolle syötävää (suolaista ja makeaa) ja juotavaa.

Ja jos teille herää kysymyksiä, tulkaa kysymään.

Terveisin Kati

Kati Karjalainen

Etuuskäsittelijä

Eteläinen aikuissosiaalityö

Alle 29-vuotiaiden tiimi

PL 2208 (käyntios. Pyyntitie 3)

02070 Espoon kaupunki



## **Liite 5. Ohjeet ja kysymykset ryhmähaastatteluun**

Mieti alla olevia kolmea teemaa ensin itsekseesi ennen tiimipalaveria ja kirjaa ajatuksiasi ylös esim. ranskalaisilla viivoilla tai valitsemallasi tavalla. Kirjoita ajatuksiasi post it -lapulle/lapuille, dokumentaation helpottamiseksi. Tiimipalaverissa jakaannutaan aluksi pienempiin ryhmiin, jossa käsitellään ja jatkojalostetaan ajatuksianne. Lopuksi jalostetut ajatukset kootaan ja käsitellään yhdessä koko tiimin kesken.

Ryhmähaastattelun tarkoituksena on synnyttää osaamiskarttaan ne osaamiset, joita tulevaisuudessa tarvitaan tai halutaan tiimissä olevan, sinne voidaan listata myös jo olemassa olevaa osaamista kuten esim. kielitaidot. Lisäksi haastattelussa pyritään löytämään tapoja, joilla hiljaista tietoa tai tietämystä voitaisiin jakaa tässä tiimissä ja miten esimies voi toimillaan vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen ja siihen, miten halukkaita työntekijät ovat jakamaan omaa osaamistaan.

### **OSAAMISKARTTA**

Mitä tai minkälaista osaamista mielestäsi yhden tiimin tulisi sisältää?

Minkä verran mitäkin osaamista tiimissä tulisi olla? (Kaikkien tulee osata, pari osaajaa riittää, kolmas osan tiimistä tulisi osata tms.)

Jos luet asiakassegmentointi materiaalia, nouseeko sieltä alueita, joita olisi sisällytettävä tiimin osaamiseen?

Mitä muuta osaamista tiimissä tulisi olla ammattiosaamisen lisäksi?

### **HILJAINEN TIETO**

Miten jaat hiljaista tietämystäsi?

Miten voisit parantaa hiljaisen tiedon jakamistasi?

Tunnistatko omaa hiljaista osaamistasi ja tietämystäsi?

Onko tiimissäsi käytössä keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen? Entä muuten eteläisessä aikuissosiaalityössä?

Mitä keinoja tiimissäsi voisi käyttää hiljaisen tiedon jakamiseen?

Oletko kohdannut aiemmissa työpaikoissasi hyviä hiljaisen tiedon jakamisen keinoja? Mitä ne olivat?

Tulisiko mielestäsi hiljaista tietoa saada näkyväksi esim. dokumentoimalla sitä, vai olisiko sitä parempi jakaa edelleen hiljaisena tietona?

## **ESIMIEHEN MOTIVOINTIKEINOT**

Miten esimies voisi mielestäsi kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen?

Miten esimies voisi motivoida juuri sinua jakamaan osaamistasi ja tietämystäsi?

Onko aiemmissa työpaikoissasi ollut esimiehiä, jotka ovat onnistuneet osaamisen jakamisen motivoinnissa? Miten?

Voiko esimies olla hiljaisen tiedon jakamisen esteenä? Miten?

Miten esimies voi luoda puitteita ja toimintaedellytyksiä hiljaisen tiedon jakamiseen?

Miten esimies voi estää tiedon panttaamista?

Miten esimies voi vähentää työyhteisön kilpailuhenkeä?

Miten esimies voi lisätä suvaitsevaisuutta työyhteisössä?